

Zoran Stanko*
Goran Kalajdžić**

STRATEGIJE BRENDIRANJA HRVATSKIH KOMPANIJA NA GLOBALIZIRANOM TRŽIŠTU

Sažetak

Zbog sve dinamičnijeg tržišnog okruženja i rastuće konkurentnosti, hrvatskim kompanijama postaje sve teže ostvarivati zadovoljavajuću potražnju za svojim proizvodima, što utječe na smanjenje dobiti. Jedan od ključnih faktora uspješnih inozemnih kompanija je njihov sustavan pristup procesu brendiranja koji hrvatske kompanije do ulaska u Europsku uniju nisu imale potrebu razvijati na relativno „zatvorenom i šticeenom hrvatskom tržištu.“ Cilj ovog istraživanja je pridonijeti razvoju svijesti i sposobnosti interesnih skupina: vlasnika tvrtki, marketinških djelatnika i znanstvene zajednice te utvrditi kako je strateško planiranje brendiranja jedini pravi odgovor na izazove u tržišnom okruženju. Na temelju teorijskog i empirijskog istraživanja jasno je utvrđena pozitivna korelacija između planskog brendiranja i koristi, kako za kompanije tako i za društvo u cjelini te na osnovi uspješne poslovne prakse prikazani su inovativni pristupi u procesu planiranja brendiranja te moguće strategije brendiranja hrvatskih kompanija.

Ključne riječi: konkurencija, tržište, obećanje marke, percepcija, pozicioniranje, brendiranje, vrijednost marke

1. Uvod

Sve intezivniji proces globalizacije s obilježjem slobode kretanja ljudi, roba, usluga i kapitala potaknut eksponencijalnim razvojem komunikacijske tehnologije te političkom voljom većine država svijeta za djelomičnom ili potpunom liberalizacijom svojih tržišta, utjecao je na stvaranje hiperkonkurentnog tržišnog okruženja. To je okruženje u kojem ponuda značajno nadilazi potražnju te potrošači imaju prednost u odnosu na proizvođače, na način da imaju pristup gotovo „beskonačanom izboru“ roba i usluga iz cijelog svijeta s mogućnošću traženja veće vrijednosti za novac koji mogu dati.

* mr.sc. Zoran Stanko, Libertas međunarodno sveučilište, zstanko@libertas.hr

** Goran Kalajdžić, struč.spec.oec., gkalajdzic@yahoo.com

Kao i svjetska tržišta, ni hrvatsko tržište i kompanije nisu ostale imune na svjetske globalizacijske procese. Ipak, globalizacijski se procesi u svojem punom formatu očituju tek pristupanjem Republike Hrvatske u Europsku Uniju čime hrvatsko tržište postaje sastavnim dijelom EU tržišta od 550 milijuna stanovnika. Za hrvatske kompanije je to značilo uklanjanje brojnih carinskih i necarinskih barijera, te tržišno natjecanje pod jednakim uvjetima s visoko konkurentnim izvoznim tvrtkama iz cijele Europe. Te tvrke uz financijsku snagu posjeduju i zavidna marketinška znanja, posebno u području strateškog brendiranja, a ona su rezultat višegodišnjeg iskustva na otvorenim konkurentnim tržištima Europe i svijeta. Ta znanja brojne hrvatske kompanije (izuzev uspješnih izvoznih kompanija) nisu imale potrebu razvijati na relativno zatvorenom „štićenom hrvatskom tržištu“, a još ni danas ne percipiraju ključan značaj strateškog brendiranja za uspjeh kompanija koji uz uspješno poslovanje osigurava kompanijama postizanje od 20-25% veću cijenu za svoje proizvode u odnosu na konkurentske. Kad se govori o brendiranju ili re-brendiranju to još uvijek uglavnom podrazumijeva kreiranje vizualnog identiteta (imena, znaka, simbola, pojma) pod kojim kompanija posluje ili se proizvod prodaje, dok se sve dodatne aktivnosti u smjeru brendiranja smatraju “luksuzom” koji si mogu priuštiti samo najveće kompanije, ne razumjevajući da bit brendiranja nije u iznosu novca kojeg se ulaže već u kvaliteti ulaganja. Trenutno, svega oko 15% hrvatskih kompanija ima sposobnost izvoza. Svakako da pritom postoje i druge važne varijable koje treba uzeti u obzir, ali znanja o strateškom brendiranju nude strukturiran analitički okvir koji pomaže u boljem sagledavanju prilika cjelokupnog poslovnog pothvata, kako na domaćem tako i na međunarodnom tržištu. Povećanje sposobnosti izvoza je značajno za cjelokupno nacionalno gospodarstvo. Tako samo oko 15% izvozno orijentiranih hrvatskih kompanija zapošljava 51% od ukupnog broja zaposlenih, 59% sredstava investiraju, ostvaruju 65% prihoda od ukupne prodaje, te ulažu 79% sredstava od ukupno ulaganih sredstava u razvoj (<https://izvoz.gov.hr/print.aspx?id=9&url=print>).

Stoga, predmet istraživanja ovog rada je utvrditi kako jedan strukturiran plan-ski pristup može strateški utjecati ne samo na tržišnu vrijednost marke kompanije i njenih proizvoda, već i na uspjeh cjelokupne kompanije na domaćem i inozemnom tržištu.

Cilj rada je doprinijeti razvoju svijesti i sposobnosti interesnih skupina (vlasnika tvrtki, marketinških djelatnika i znanstvene zajednice) kako na strukturiran i analitičan način pristupiti procesu brendiranja i osigurati da se kompanija i njeni proizvodi unatoč uvjetima na tržištu koji se mogu opisati sportskim izrazom „citus, altius, fortius“ (tal., op.aut. Brže, više, jače), pozicioniraju na tržištu i u mislima potrošača na snažan, povoljan i jedinstven način.

1.1. Metode istraživanja

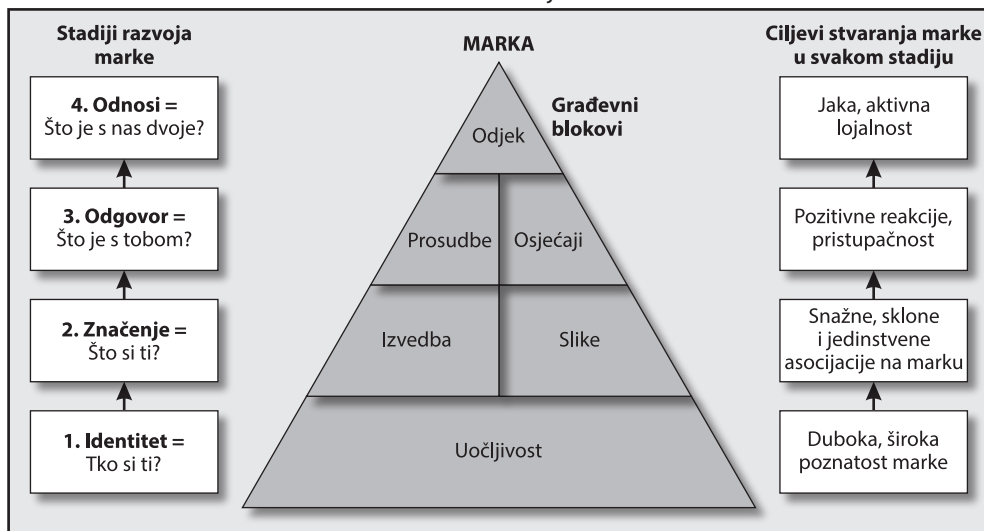
Za potrebu izrade ovoga rada koriste se dva glavna istraživačka pristupa: deduktivni i induktivni istraživački pristup. U dijelu deduktivnog istraživačkog pristupa hipoteze su postavljene na temelju teorijskog znanja prikupljenog iz stručne hrvatske i strane literature koja obrađuje tematiku uspješnog brendiranja čiji su stavovi preporuke, koncepcije i upute korišteni za cjelokupan proces izrade prijedloga planiranja koje bi trebalo voditi do tržišnog uspjeha kompanija. Za mjerenje i utvrđivanje utjecaja procesa brendiranja i njegova odraza na uspješnost poslovanja te za samo testiranje hipoteza, koristit će se poslovni rezultati Valamar Riviere d.d kao primjera uspješne brendirane kompanije. Pritom će sekundarni izvor podataka biti u vidu službenih financijskih izvješća, javno dostupnih kratkoročnih i srednjoročnih planova ulaganja, podaci iz marketinških planova, publikacija stručnih udruženja te Državnog zavoda za statistiku, dok su primarni podaci prikupljeni istraživačkom metodom promatranja čimbenika i okruženja te metodom osobnog intervjua s menadžerima koji su direktno uključeni u upravljanje procesom brendiranja. Prikupljeni podaci obradit će se i interpretirati statističkom metodom linearne regresijske analize te metodom korelacije. Nakon utvrđenog činjeničnog utjecaja brendiranja na poslovanje pristupit će se induktivnoj metodi istraživanja kojom će se tražiti odgovor zašto je to tako i na koje dijelove u procesu planiranja ostale hrvatske kompanije moraju paziti za uspješno pozicioniranje na tržištu i u mislima potrošača.

2. Strateški značaj brendiranja hrvatskih kompanija

Za poslovni uspjeh kompanija ključna je njihova sposobnost kreiranja „dovoljne” potražnje za svojim dobrima i uslugama koja će omogućiti postizanje zadovoljavajuće razine prihoda i dobiti, neophodne za zadovoljenje svih onih koji čine tvrtkinu mrežu isporuke vrijednosti kao što su: zaposlenici, distributeri, marketinški posrednici, prodajni zastupnici, investitori te sami klijenti. Međutim, zbog hiperkonkurentnosti na tržištu se to na samom početku poslovnog razmišljanja može učiniti teško ostvarivim. Ipak, uspješna poslovna praksa pokazuje kako je jedini i pravi odgovor na postojeće stanje primjena koncepcije brenda i brendiranja koji su danas razvijeni do savršenstva. Rezultat su višegodišnjeg aktivnog multidisciplinarnog pristupa različitih područja znanosti u analiziranju ponašanja čovjeka od psihologije, antropologije, metodike, didaktike te brojnih drugih znanstvenih područja. Prikupljena su specifična znanja o ljudskim emocijama, osjećajima, utjecaju boja na ljudske osjećaje, pa sve do razumijevanja kako raspored, veličina i font slova na reklamnim porukama utječu na potrošačke odluke pri evaluiranju ponuda, a sve s ciljem da se na najučinkovitiji način izgradi visoka tržišna vrijednost marke kao jedne od najvrjednije imovine poduzeća,

Kao što se može vidjeti, dostizanje visoke vrijednosti marke nije samo zadatak marketinga, već će taj uspjeh ovisiti o svima koji na bilo koji način dolaze u kontakt s potrošačima. To znači da funkcija marketinga u odnosu na tradicionalni pristup poslovanju mora doći na sami početak poslovnog planiranja, a ne samo kada treba oglašavati i prodavati proizvod. Isto tako, novac uložen u brendiranje treba gledati kao sustavno ulaganje u pozivno iskustvo u znanje potrošača koje bi trebalo rezultirati pozitivnom percepcijom o marki i povećavati njenu vrijednost. Taj slijed od trenutka kada proizvod ili usluga postanu „konačna marka”, odnosno dođu u situaciju da su potrošači spremni platiti dotični proizvod više u odnosu na konkurentski, možemo vidjeti u vidu modela odjeka marke vidljivog na slici 2.

Slika 2. Piramida odjeka marke



Izvor: Kotler et al. (2014: 249)

Predloženi model također naglašava dualnost marki, tako da je racionalni put izgradnje tržišne vrijednosti marke prikazan na lijevoj strani piramide, a emotivni na desnoj (Kotler et al., 2010: 249).

Učinak provedbe precesa brendiranja ne odražava se samo pozitivno na poslovanje kompanija već i na potrošače te cjelokupno društvo. Neke od najvažnijih koristi za kompanije jesu (Kotler et al., 2010: 7):

- ostvarivanje 20 i više % veće dobiti u odnosu na kompanije iz istog sektora
- snažnije marke imaju sposobnost kreiranja veće baze lojalnih potrošača, a prema istraživanju Westa i Olsena (1990) povećanje stope lojalnosti od 5 % utječe na povećanje dobiti kompanija od 25 % – 125 %
- brendiranje koristi kao snažno sredstvo očuvanja konkurentске prednosti jer konkurenti mogu lako kopirati proces proizvodnje i dizajn proizvoda, no ne

mogu lako nadvladati postojeće utiske koje su u umovima potrošača ostavile godine iskustva s proizvodom i marketinškim programom

- veća otpornost na tržišne krize
- percepcija učinkovitosti proizvoda znatno je bolja, čime se olakšava eventualno proširenje ponude (marke) i još brojne druge koristi.

Neke od važnijih koristi za društvo su:

- većom potražnjom za robama i uslugama povećavaju se proizvodne aktivnosti tvrtke što zahtijeva dodatno zapošljavanje radnika čime se utječe na veću kupovnu moć stanovništva
- kroz prireze se indirektno povećava proračun lokalne zajednice
- putem poreza ostvaruju se veći prihodi državnog proračuna što se pozitivno odražava na BDP jedne države
- većim приходima i dobiti tvrtke imaju više mogućnosti sudjelovati u projektima od općeg društvenog značaja, kao što je financiranje različitih udruga poput zaštite okoliša, očuvanje biljnog i životinjskog svijeta, skrbi o djeci, financiranja zdravstvenih institucija.

Kako bismo pridonijeli izgradnji svijesti šireg broja vlasnika hrvatskih kompanija o strateškom značaju brendiranja za uspjeh kompanija na hiperkonkurentnom domaćem, a još više na međunarodnom tržištu, u nastavku ćemo na primjeru Valamar Riviere d.d. kao najveće hrvatske turističke kompanije, uz primjenu kvantitativnih pokazatelja, prikazati sveukupan pozitivan utjecaj brendiranja na poslovanje kompanije. Uprava Valamar Riviere d.d. se 2005. godine odlučila za planiranje i dosljednu provedbu brendiranja kompanije i proizvoda. Za njihov zavidan rezultat zaslužan je cijeli niz varijabli. Međutim, odluka uprave o pokretanju procesa brendiranja 2005. bila je inicijator svih pozitivnih događanja, s obzirom na to da brendiranje kao koncept zahtijeva preciznije definiranje ciljnih tržišnih skupina, precizniju analizu vlastitih sposobnosti te analizu izazova iz mikro i makro okruženja.

Budući da izgradnja snažne marke znači neprestano promatranje potreba i želja potrošača, ulaganje u inovacije te prilagodbu ponude što uvijek znači ulaganje u „pravu” kvalitetu, pomoću korelacijske analize i dobivenog Pearsonovog koeficijenta linearne korelacije prikazat ćemo smjer i stupanj povezanosti među varijablama ulaganja te приходima koje je Valamar Riviera ostvarila u razdoblju od 2003. – 2016., a regresijskom analizom prikazat će se razvijeni analitički izraz koji najbolje opisuje odnos između promatranih varijabli.

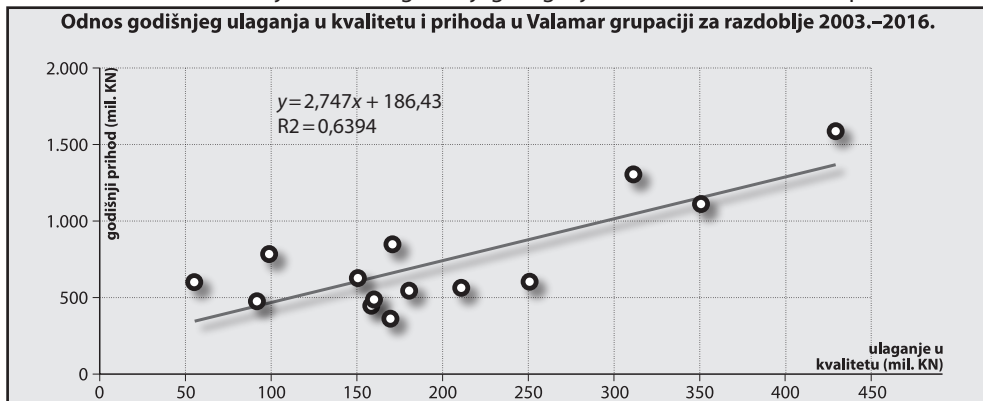
Tablica 1. Kretanje prihoda i visine ulaganja u kvalitetu

Godina	Ulaganje u kvalitetu objekata i uslugu (mil. KN) X	Godišnji prihod (mil. KN) Y
2003	169	350
2004	158	450
2005	91	466
2006	159	481
2007	210	557
2008	55	592
2009	250	593
2010	150	623
2011	180	540
2012	98	774
2013	170	842
2014	350	1100
2015	310	1294
2016	428	1579

Izvor: <https://valamar-riviera.com/media/139228/integrirano-godisnje-izvjesce-i-drustveno-odgovorno-poslovanje-2016.pdf> i autor.

Grafikon 1. Korelacijska analiza godišnjeg ulaganja u kvalitetu i ostvarenih prihoda

Odnos godišnjeg ulaganja u kvalitetu i prihoda u Valamar grupaciji za razdoblje 2003.–2016.



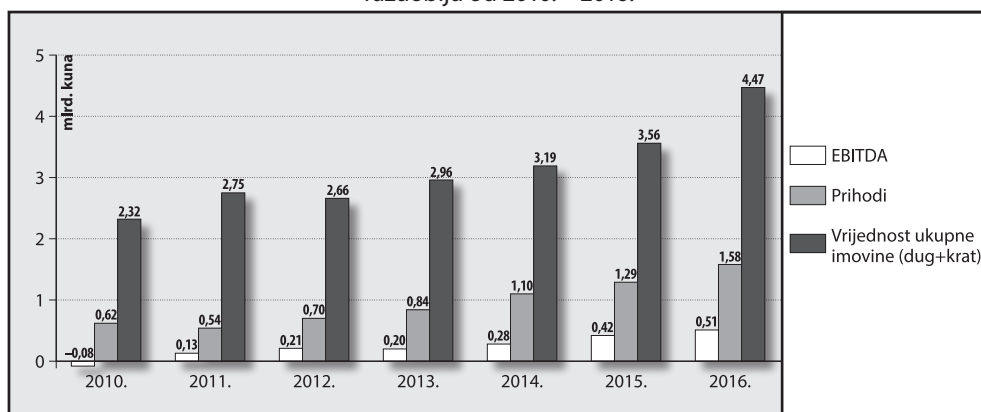
Izvor: autor

Na temelju korelacijske analize, Pearsonov koeficijent linearne korelacije od 0,80 ukazuje na jak stupanj povezanosti između ulaganja i prihoda. Dobiveni koeficijent je statistički značajan, budući je na razini značajnosti od ($p < 0,01$), što znači da veza nije slučajna. Koeficijent determinacije od $R^2 = 63,94$ ukazuje na to da je 63,94 % svih prihoda Valamar Riviere ostvareno na temelju ulaganja. Na temelju rezultata analitičkog izraza dobivenog primjenom jednostavne linearne regresijske analize ($y = 2,747x + 186,43$) zaključujemo da Valamar u budućnosti na svakih uloženi milijun

kuna može očekivati povećanje prihoda za 2,747 milijuna kuna, odnosno povrat od 36,4 %, što znači da bi trebao nastaviti sa započetim smjerom ulaganja u visoku kvalitetu.

Na temelju grafikona 2 među ostalim također možemo vidjeti da je tvrtka Valamar Riviera d.d. samo u razdoblju od 2010. – 2016. ostvarila rast prihoda s 620 milijuna kuna na 1,58 milijardi kuna, a EBITDA (engl. *earning before interest, taxes, depreciation and amortization*) je zabilježila rast u promatranom razdoblju s minusa od 80 milijuna kuna na plus 510 milijuna kuna.

Grafikon 2. Kretanje prihoda, EBITDA-e i vrijednosti imovine Valamar Riviere u razdoblju od 2010. – 2016.



Izvor: <https://valamar-riviera.com/media/139228/integrirano-godisnje-izvjesce-i-drustveno-odgovorno-poslovanje-2016.pdf> i autor.

Kako bi se dobio još pregledniji uvid u kretanje vrijednosti promatranih pojava u svakoj od jedinica vremena, za svaku će se od promatranih varijabli priložiti verižni indeksi kao relativni pokazatelji promjena u tekućem razdoblju u odnosu na prethodno razdoblje.

Tablica 1. Verižni indeksi 2010. – 2016.

Godina	Prihodi	Verižni indeksi prihoda	EBITDA	Verižni indeksi EBITDA-e	Vrijednost ukupne imovine (dug+krat)	Verižni indeksi imovine
2010	622 546,108	—	-79 758,888	—	2 322 634,101	—
2011	539 724,700	86,70	129 380,800	-162,21	2 747 595,779	118,30
2012	773 848,300	143,38	208 402,600	161,08	2 657 721,773	96,73
2013	842 279,700	108,84	202 933,900	97,38	2 959 973,400	111,37
2014	1 099 562,100	130,55	284 000,000	139,95	3 194 750,100	107,93
2015	1 294 000,000	117,68	423 000,000	148,94	3 555 759,500	111,30
2016	1 579 499,900	122,06	513 000 000,00	121,28	4 465 334,310	125,58

Izvor: <https://valamar-riviera.com/media/139228/integrirano-godisnje-izvjesce-i-drustveno-odgovorno-poslovanje-2016.pdf> i autor

Budući da su brojke najbolji pokazatelj uspješnosti određenih procesa u kompaniji, tako smo izračunali i vrijednosti marke Valamar Hotels&Resorts koja je rezultat ukupnih pozitivnih iskustava koje su klijenti imali s markom kroz brojna iskustva s imenom, znakom, simbolom, proizvodom, uslugom, marketinškim programom itd. Pritom je upotrijebljena metoda Moranovog indeksa kapitala koji se sastoji od triju parametara koje je potrebno izračunati, a to su (Farris et al., 2014: 140):

- a) efektivni tržišni udio kompanije koji predstavlja vagani prosjek
- b) relativna cijena ili omjer koji predstavlja cijenu dobara prodanih unutar marke podijeljeno s prosječnom cijenom usporedive robe na tržištu
- c) stope povrata klijenata.

Uvidom u podatke i izračunom dobili smo tržišnu vrijednost marke od 138 127, 943 milijuna kuna, što znači da je doprinos marke u ukupnim prihodima od hotela i ljetovališta Valamara 12,23 %.

S ciljem povećanja svijesti i znanja o operativnom planiranju brendiranja kompanija kod što je moguće šire hrvatske zainteresirane zajednice (vlasnika OPG-ova, malih, srednjih i velikih tvrtki, marketinških djelatnika, stručnjaka, ali i znanstvene zajednice) u nastavku ćemo uz primjenu novih saznanja i praksi uspješnih svjetskih kompanija iznijeti na strukturiran način razmišljanja o fazama i strategijama planiranja kompanija/proizvoda.

3. Planiranje strategija brendiranja hrvatskih kompanija

Planiranje brendiranja kompanije s financijskog se stajališta, razine menadžmenta koje o njemu odlučuje, vremena na koje se odnosi (dugoročno) te utjecaja na budućnost organizacije ubraja u strateško planiranje. Zbog lakšeg razumijevanja samog procesa u nastavku rada istaknut ćemo definiciju strateškog planiranja. Strateško planiranje predstavlja menadžerski proces razvoja i održavanja izvodljivog sklada između ciljeva, vještina i sredstava organizacije i njenih promjenjivih tržišnih prilika. Cilj strateškog planiranja je pomoći tvrtki u odabiru i organiziranju poslovanja na način da tvrtka ostane zdrava unatoč neočekivanim preokretima u bilo kojoj sferi poslovanja ili proizvodnim linijama (Kotler et al., 2010: 74).

Kako bi sve kompanije koje prepoznaju značaj brendiranja pristupile njegovom planiranju na ispravan i strukturiran način čiji bi rezultat trebao biti osiguranje rasta vrijednosti marke i financijske uspješnosti kompanije, u nastavku ćemo prikazati neophodan redoslijed izvođenja etapa te koncepcije na temelju kojih bi se trebale birati varijable te način na koji ih promatrati i analizirati.

3.1. Prva faza: definiranje misije i vizije kompanije

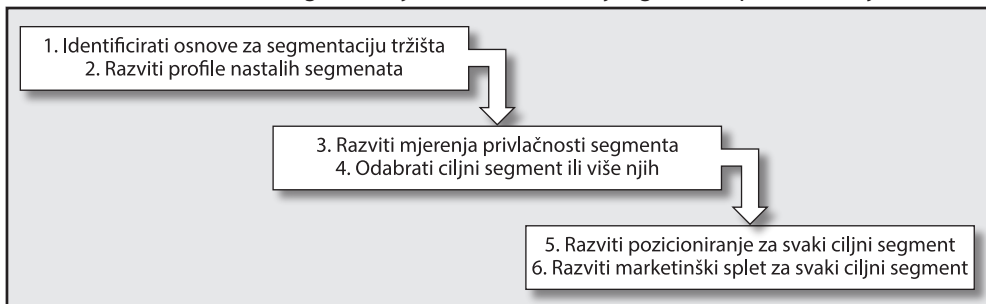
Definiranjem misije i vizije kompanije iskazuje se svrha postojanja kompanije na tržištu i opći okvir unutar kojeg se trebaju kreirati strategije kompanije, a kojima će kompanije nastojati ostvariti svoje ciljeve. Definirana misija i vizija kompanije također služe kao temelj i okvir unutar kojeg treba razmišljati prilikom planiranja brendiranja kompanije, pa možemo reći da cijeli proces planiranja brendiranja kompanije službeno započinje definiranjem/redefiniranjem misije i vizije. Taj iskaz je temelj iz kojeg cijeli proces dalje crpi svoju ideju i snagu budući da se s njima izražava namjera vlasnika/uprave kakvu točno svrhu želi za svoju kompaniju i koju viziju žele da ona slijedi. Iskaz mora dati odgovor na pitanja kao što su: doseg djelatnosti koju kompanija želi obavljati, doseg proizvoda i primjena, doseg tržišnog segmenta, doseg sposobnosti (raspon tehnoloških i ostalih sposobnosti koje će tvrtka savladati i koristiti) te vertikalni i geografski doseg kompanije.

Definirana misija i vizija tvrtke neophodan su temelj za početak procesa brendiranja, ali do odgovora u kojem smjeru konkretno treba tražiti priliku za najjače moguće pozicioniranje dolazi se potputem strukturirane analize tržišta potrošača, sposobnosti kompanije i konkurencije u okruženju. Stoga su sljedeće faze planiranja brendiranja upravo usmjerene na razvijanje strategije pozicioniranja marke na tržištu.

3.2. Druga faza: strategija pozicioniranja marke na tržištu i u mislima potrošača

Strategija pozicioniranja marke mora biti takva da potrošaču predstavlja nešto jedinstveno i da je uvjeren da to ili neće naći kod konkurentskih marki ili ne u istoj mjeri. Kako bismo to i postigli potrebno je prethodno napraviti kvalitetnu segmentaciju tržišta, odabrati ciljni segment ili više njih te razviti pozicioniranje za svaki ciljni segment. Kod pozicioniranja treba voditi računa o uspostavi prave ravnoteže između onoga što marka u ovom trenutku jeste i onoga čemu teži postati. Taj slijed od segmentacije do pozicioniranja možemo predočiti i vizualnim prikazom, na slici 3.

Slika 3. Koraci u segmentaciji tržišta, odabiru ciljnog tržišta i pozicioniranju



Izvor: Kotler et al. (2010: 263)

3.2.1. Segmentacija, vrednovanje i odabir ciljnih tržišta

Za tržišta danas možemo reći da su izrazito heterogena, odnosno unutar jednog šireg skupa kupaca nalaze se manje skupine koje mogu imati znatno drugačije potrebe i želje pa se i proizvodi tvrtke ne mogu jednako svidjeti svim potrošačima. Za svakog kupca možemo reći da je jedinstven pa time i predstavlja zasebno tržište, pa bi idealno bilo kada bi se za svakog pojedinačno mogao ponuditi individualiziran proizvod (potpuna segmentacija) i marketinški program, ali je zbog troškova na općem uzorku to nemoguće, pa se taj vid prilagođenog marketinga provodi uglavnom za izrazito profitabilne kupce koji mogu značajno utjecati na financijsku vrijednost kompanije. Kako bi kompanija uštedjela vrijeme i novac provodi se segmentacije tržišta, odnosno njegova podjela prema određenim varijablama (karakteristikama) koje su tvrtkama zanimljive, a istovremeno smatraju da ih mogu zadovoljiti bolje od konkurencije.

Prilikom segmentacije kompanije same odabiru varijable koje su njima zanimljive s obzirom na specifičnost poslovanja, ali su najčešće to: demografske (dob, spol, obrazovanje, zanimanje, prihodi, životni ciklus obitelji, nacionalnost, religija), geografske (zemlja iz koje dolazi gost, regija, grad i broj stanovika), psihografske (osobnost, društveni status, način života) te bihevioralne (koliko znaju o proizvodu, kakav im je stav, prilike u kojima kupuju, stupanj korištenja, stupanj privrženosti). Nakon segmentacije kompanija vrednuje segmente.

Kod vrednovanja tržišnih segmenata tvrtka mora uzeti u obzir tri čimbenika: veličinu i rast segmenta, strukturalnu privlačnost segmenta te ciljeve i sredstva tvrtke (Kotler et al., 2010: 276). Iz perspektive upravljanja markom posebno je važno kod vrednovanja segmenata da u obzir dođu isključivo oni koji se uklapaju u imidž kompanije. Jer neki segmenti mogu biti profitabilni, ali se neće uklapati u definirani imidž kojem kompanija teži.

Nakon vrednovanja segmenata, kompanija se treba odlučiti na obećanjem marke definirano zalaganje za vrijednosti poput društveno odgovornog poslovanja, zaštite životinja ili okoliša. Neophodno je da se u skladu s tim biraju segmenti koji će se uklapati u njihov imidž. Pritom se može odabrati jedan ili više segmenata, ovisno o ciljevima poslovanja.

3.2.2. Pozicioniranje marke na tržištu i u mislima potrošača

Nakon provedene segmentacije i odabira ciljnog tržišta slijedi odluka kako se pozicionirati unutar odabranog tržišta i u mislima potrošača. Ono mora biti takvo da vodi prema visokoj tržišnoj vrijednosti marke za što je neophodno oblikovanje ponude i ugleda tvrtke tako da zauzme posebno mjesto u svijesti potrošača (Kotler et al., 2014: 278). Kako bi pozicioniranje bilo što jasnije svim zaposlenicima u kompaniji (što je neophodno kako bi na odgovarajući način mogli usmjeriti svoje aktivnosti), potrebno je jasno definirati što marka mora činiti i značiti za potrošača, što je u prethodnom

dijelu izlaganja nazvano obećanjem marke. Pod značenjem riječi „činiti za potrošača” jasno treba definirati koje koristi potrošač mora imati od proizvoda svaki put kada je u kontaktu s njim (funkcionalnost, racionalnost, opipljivost), dok pod značenjem riječi „značiti za potrošača” podrazumijevamo jasno definiranje što marka potrošaču treba predstavljati i značiti u apstraktnijem smislu, definirajući psihološke potrebe, emocije, osjećaje i simboliku (ugled, važnost, uspjeh) koje marka mora biti u stanju zadovoljiti svaki put kad je potrošač u dodiru s njom (Kotler et al., 2014: 305). Budući da postoje brojne mogućnosti pozicioniranja kompanije, najbolje je izabrati one koje će se temeljiti na osnovnim sposobnostima kompanije koje kao takve marki donose konkurentsku prednost. Kako bi se utvrdilo koje su to osnovne sposobnosti koje će kompaniji donijeti najveću prednost potrebno je izvršiti sljedeće analize (Kotler et al., 2014: 308):

- a) utvrditi konkurentno referentni okvir kojim se definira primarna konkurencija s kojom se marka na tržištu natječe te prirodu te iste konkurencije
- b) identificirati optimalne točke sličnosti i različitosti asocijacija marke u odnosu na okvir referenci konkurencije
- c) stvaranje mantre marke koja će sažimati pozicioniranje marke.

Za najjače moguće pozicioniranje potrebno je utvrditi konkurentno-referentni okvir, odnosno koje tvrtke predstavljaju primarne konkurente za poslovanje i kakva je priroda konkurencije sa što je više moguće činjenica o njihovim snagama i slabostima. To bi značilo utvrditi kakvi su im ciljevi, strategije, struktura troškova, portfelj marki, vertikalna integracija, struktura financiranja, kvaliteta menadžmenta, kvaliteta opskrbnog lanca itd.

3.2.3. Identificiranje optimalnih točaka sličnosti i različitosti

Nakon prikupljenih informacija o karakteristikama primarne konkurencije i njihovih proizvoda slijedi definiranje odgovarajućih asocijacija točaka sličnosti i različitosti.

Točke različitosti (engl. *points of difference* – PODs) osobine su ili koristi koje kupci snažno povezuju s markom, pozitivno vrednuju i vjeruju da ih u istom opsegu neće pronaći kod konkurentne marke (Kotler et al., 2014: 412).

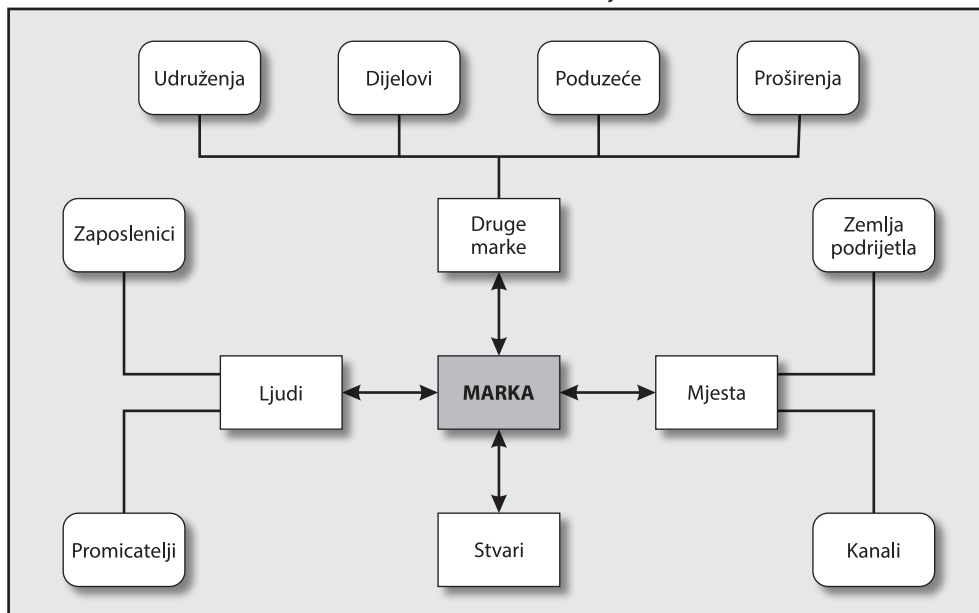
Točka različitosti može se temeljiti doslovno na svakoj vrsti osobine ili koristi, a ono što karakterizira snažne marke je to da imaju više točaka različitosti.

Tvrtke priliku za diferencijacijom i prepoznatljivošću na tržištu mogu tražiti u području:

- prepoznatljivog i privlačnog vizualnog identiteta (ime, znak, simbol, pojam, slogan, pakiranje)
- kvalitete i dizajna proizvoda/usluge
- kreiranjem zajednica marke
- putem sekundarnih asocijacija.

Sekundarne asocijacije imaju funkciju povezivati karakteristike drugih entiteta koji imaju poželjne osobine koje se posredno žele povezati s markom. Tko i što se sve može koristiti kao sekundarna asocijacija možemo vidjeti na slici 4.

Slika 4. Sekundarni izvori znanja o marki



Izvor: Kotler et al. (2014: 252)

Premda se iz perspektive izgradnje snažnih marki na točke sličnosti s konkurencijom uglavnom gleda kao na slabosti, ipak postoje i one za koje je poželjno da budu dijelom marke.

Točke sličnosti (engl. *points of parity* – POPs) asocijacije su osobina i koristi koje nisu nužno svojstvene samo za određenu marku, nego se mogu naći i kod nekih drugih marki.

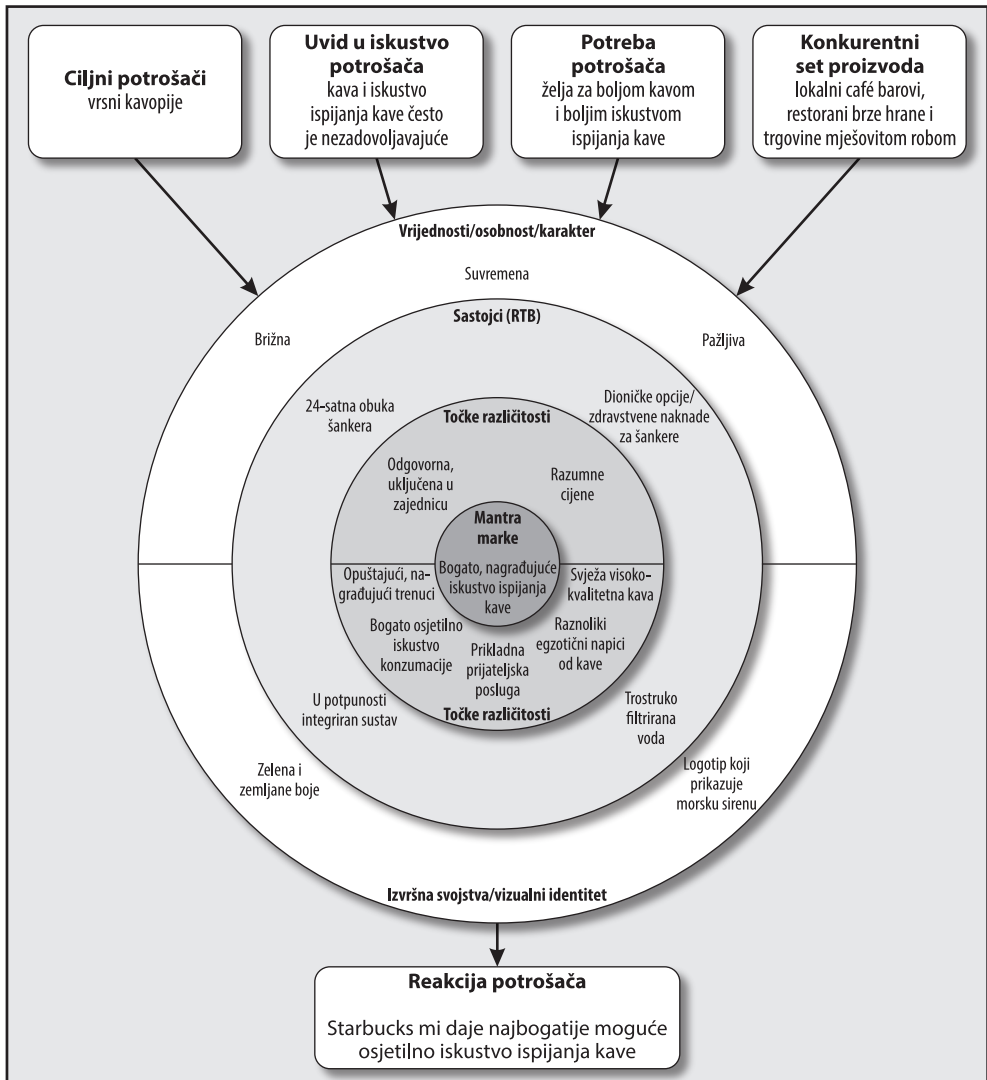
3.2.4. Uspostavljanje pozicioniranja marke

Definiranje ciljnih tržišta i optimalan izbor točaka sličnosti i različitosti sami po sebi nisu dovoljni za snažno i povoljno pozicioniranje marke na tržištu i u mislima potrošača te za postizanje visokih tržišnih vrijednosti. Neophodno je poduzeti dodatne aktivnosti kako bi se osiguralo postizanje tog cilja odnoseći se na interno, pa tek onda eksterno stvaranje marke.

Pod internim stvaranjem marke podrazumijevamo informiranje i inspiriranje svih onih koji čine tvrtkinu mrežu isporuke vrijednosti (zaposlenici, distributeri, prodajni zastupnici, investitori) jer su ključni za kreiranje i održavanje pravog iskustva potrošača s markom.

Dok je mantra marke izraz srca i duše marke i blisko je povezana s drugim konceptima stvaranja marke kao što su „suština marke” i „temeljno obećanje marke”, meta pozicioniranja marke je moćno sredstvo usmjeravanja svih aktivnosti u kompaniji. Meta pozicioniranja marke osigurava sadržaj i kontekst za poboljšanje svacijeg razumijevanja pozicioniranja marke unutar organizacije (Kotler et al., 2014). Ona također služi kao mentalni filter prilikom donošenja poslovnih odluka i oblikovanja dodirnih točaka marke s potrošačima. Primjer izrade mete pozicioniranja marke možemo vidjeti na slučaju Starbucks (slika 5).

Slika 5. Prijedlog izrade mete pozicioniranja marke



Izvor: Kotler et al. (2014: 287)

4. Izazovi brendiranja hrvatskih kompanija na međunarodnom tržištu

Izlazak hrvatskih tvrtki na međunarodno tržište nudi brojne mogućnosti, ali isto tako brojni su stvarni i potencijalni rizici. Prednosti nastupa hrvatskih kompanija na međunarodnom tržištu mogu biti (Kotler et al., 2010: 597):

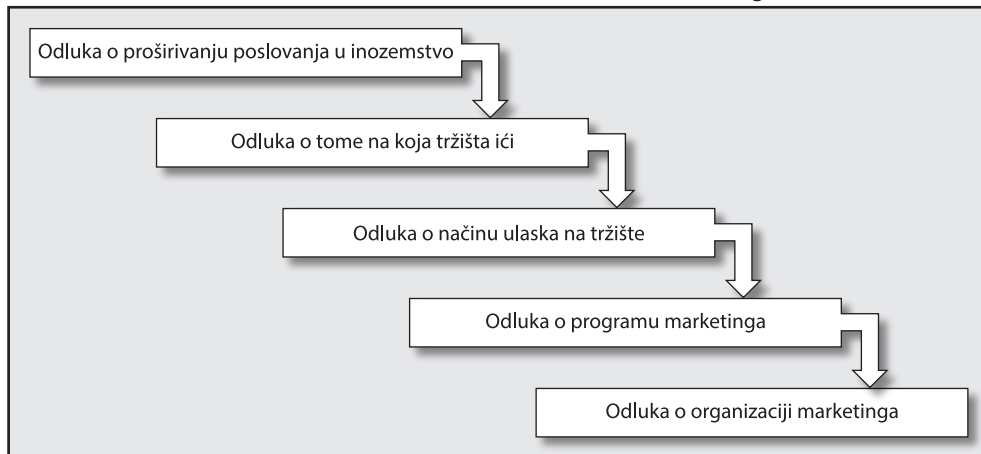
- veće mogućnosti ostvarivanja prihoda i dobiti nego na domaćem tržištu
- s velikom bazom kupaca ostvaruje se ekonomija obujma
- smanjenje ovisnosti o domaćem tržištu
- veća otpornost na financijske krize.

Rizici nastupa na međunarodnom tržištu:

- tvrtke možda neće razumjeti strane preferencije te neće ponuditi konkurentan i privlačan proizvod
- tvrtke možda neće razumjeti poslovnu kulturu strane zemlje
- strana zemlja može promijeniti svoje zakone o trgovini, smanjiti vrijednost svoje valute ili pretrpjeti politički prevrat i oduzeti strancima njihovo vlasništvo.

Evaluaciju cijelog niza pitanja koju poduzeće treba odraditi od inicijalne ideje pa do konačnog nastupa na tržištu možemo promotriti na slici 6.

Slika 6. Glavne odluke o međunarodnom marketingu



Izvor: Kotler et al. (2014: 597)

Svaka od pojedinih faza zahtijeva posebne specifične analize koje moraju ići u smjeru kako najučinkovitije iskoristiti potencijalne tržišne prilike odnosno ostvariti poslovne i marketinške ciljeve uz minimaliziranje rizika, a posebno u dijelu na koji vodstvo tvrtke može utjecati. Iz perspektive brendiranja i upravljanja vrijednošću marke posebno je važna faza vezana uz odluku o programu marketinga čije ćemo posebnosti u nastavku obraditi.

4.1. Odluka o programu međunarodnog marketinga

Nakon odabira jednog ili više inozemnih tržišta na kojima tvrtka želi nastupati sa svojim proizvodima i uslugama s obzirom na specifične poslovne ciljeve, odluke iz područja programa marketinga predstavljaju ključ uspjeha cjelokupnog poslovnog pothvata i direktno utječu na tržišnu vrijednost kompanije. Kako bismo hrvatske poslovne subjekte što bolje pripremili na izazove u toj fazi poslovnog odlučivanja, prikazat ćemo neke od pozitivnih i negativnih poslovnih praksi svjetskih kompanija kako bi predstavili okvir i smjernicu za poslovne analize.

Za potrebe nastupa na inozemnim tržištima tvrtke se moraju odlučiti za jednu od dviju marketinških strategija:

- a) strategiju standardiziranog marketinškog programa – pri čemu sve karakteristike proizvoda (kvaliteta, ime, znak, boja, slogan), komunikacija i stil komunikacije ostaju iste kao i za potrebe domaćeg tržišta, čime su troškovi niži
- b) strategiju prilagođenog marketinškog programa – pri čemu tvrtke smatraju da je za potrebe inozemnih potrošača neophodno prilagoditi određene karakteristike proizvoda i komunikaciju.

Umjesto zanemarivanja potencijalnih kulturnih i potrošačkih navika inozemnih tržišta i izvoza proizvoda onakavih kakvi jesu, potrebno je razmotriti troškove izmjenjane sljedećih elemenata marke stavljajući ih u relaciju s isplativosti kao što su: boje, materijali, unaprijeđenje prodaje, medij oglašavanja, ime marke, pakiranje, izvedba oglašavanja, cijene, tema oglašavanja. Najčešće promjene koje su neophodne u većoj ili manjoj mjeri da bi se marka prilagodila tržištu i tako elementi marke bili relevantni za potrošače jesu u dijelu karakteristika proizvoda, slogana i komunikacije koje ćemo u nastavku detaljnije i obraditi.

4.1.1. Strategije prilagodbe proizvoda i komunikacije

Pet je strategija koje kompanije mogu koristiti prilikom nastupa na inozemnom tržištu u pogledu karakteristika proizvoda i komunikacije kao središnjih djelova tržišne vrijednosti marki, što je vidljivo na slici 7.

Slika 7. Pet međunarodnih strategija proizvoda i komunikacije

		Proizvod		
		Ne mijenjati proizvod	Prilagoditi proizvod	Razviti novi proizvod
Komunikacije	Ne mijenjati komunikacije	Izravno proširenje	Prilagodba proizvoda	Proizvodni izum
	Prilagoditi komunikacije	Prilagodba komunikacije	Dvostruka prilagodba	

Izvor: Kotler et al. (2014: 609)

Iz priloženog prikaza kompanija može izabrati jednu od triju strategija plasiranja proizvoda i dviju strategija komuniciranja. Prilikom odabira treba voditi računa da svaki kontakt potrošača i marke na bilo koji način (proizvod, usluga, oglas, itd.) utječe na percepciju i vrijednost marke pod kojim se proizvod prodaje i marke kompanije ako se slučajno marka proizvoda (ime) razlikuje od imena kompanije koja ga proizvodi.

Vrste međunarodnih strategija proizvoda s konkretnim primjerima iz poslovne prakse mogu biti sljedeći (Kotler et al., 2010).

1. Izravno proširenje – pri čemu kompanija ne radi nikakve promjene na proizvodu. Na taj način tvrtka štedi novac na istraživanjima tržišta, promjeni načina proizvodnje ili promocije. Taj pristup najčešće koristi alate, strojeve, potrošačku elektroniku, kamere. Kad su u pitanju prehrambeni proizvodi taj pristup može biti neprimjeren. Campbell Soup je ostvario gubitak od 30 milijuna dolara uvođenjem kondenziranih juha u Englesku. Potrošači su vidjeli skupe limenke male veličine, a nisu shvatili da trebaju dodati vodu.
2. Prilagodba proizvoda – prilagodba u skladu s preferencijama potrošača može biti na nekoliko razina:
 - proizvoditi regionalnu verziju svojih proizvoda – vidljivo na primjeru Nokie koja je prilagodila svoju verziju mobitela 6100 za potrebe tržišta Azije kada je ugradila osnovnu funkciju prepoznavanja glasa za Aziju te kada su pojačali glasnoću zvona kako bi se čuli na bučnim azijskim tržištima
 - proizvoditi verziju proizvoda za određenu zemlju, pa tako npr:
 - Kraft miješa različite kave za Britance, Francuze te Latinoamerikance
 - Coca Cola je u određenim zemljama slađa ili manje gazirana
 - Pivo Heineken u SAD-u se nudi kao visoko kvalitetan proizvod dok na domaćem tržištu u Nizozemskoj kao prosječan proizvod
 - McDonald's u Kini zamjenjuje pržene krumpiriće s kukuruzom, u Americi neke poslovnice nude sokove od miješanog voća, a poslovnice u Francuskoj i Australiji slične su Starbucksu.
 - proizvoditi gradsku verziju proizvoda, npr. pivo za stanovništvo Münchena ili Tokija
 - proizvoditi maloprodajne verzije proizvoda koje će se razlikovati međusobno.
3. Proizvodnim izumom koji može imati dva oblika:
 - invencija unatrag – kada se ponovno uvodi raniji oblik proizvoda koji je bio dobro prilagođen potrebama strane zemlje
 - invencija unaprijed – stvaranje potpuno novog proizvoda koji će zadovoljiti preferencije u drugoj zemlji.

Hrvatske kompanije ovisno o sektoru kojem pripadaju koriste različite strategije za izvoz roba/usluga. Tako najveći Hrvatski izvoznik Pliva koristi strategiju

izravnog izvoza bez eventualnih prilagodbi za određeno tržište, dok Podravka i uspješne hrvatske tehnološke kompanije kao Končar, AD Plastik, Dok Ing i Rimac Automobili HS Produkt koriste strategije izravnog izvoza, proizvodnog izuma te prilagodbe proizvoda ovisno o tržištu. Ipak, važno je napomenuti da te kompanije zbog njihove relativno male veličine u odnosu na globalne financijski moćne korporacije koje diktiraju i upravljaju tržištima svoje izvozne prilike nalaze u tzv. „tržišnim nišama” visoko kvalitetnih inventivnih proizvoda gdje nemaju mogućnost široke serije proizvodnje i ostvarivanja značajnijih zarada za veću proizvodnu ekspanziju, ili sudjelovanje u jednom dijelu proizvodnog lanca velikih svjetskih kompanija.

U pogledu komunikacijskih strategija, kompanija može koristiti jednu od triju strategija za pojedino tržište (Kotler et al., 2010: 610).

1. Prvi je pristup korištenje jedne poruke za sva tržišta, a mijenjaju se jezik poruke, naziv i eventualno boja, jer se značaj boje razlikuje od kulture do kulture. Tako se u Maleziji zelena boja povezuje s bolešću, u Indiji bijela boja sa žalošću, a u Burmi i nekim zemljama Latinske Amerike sa smrću.
2. Drugi je pristup korištenje jednake poruke i kreativne teme za sva tržišta, ali s promjenom načina izvršenja same promocije. Takvu strategiju je koristio tehnološki div Apple za uspješnu oglasnu kampanju „Mac protiv PC-a” koju su predstavila dva glumca uz šalu pri čemu je jedan bio fora (Apple), a drugi šmokljast (PC). Oglasi su samo prevedeni za Španjolsku, Italiju, Njemačku i Veliku Britaniju, dok je scenarij za Veliku Britaniju i Japan posebno sniman jer su to dva važna tržišta sa specifičnom kulturom humora. Tako su u japanskim oglasima izbjegnute usporedbe tih proizvoda i tonom su bili suptilniji, dok je za Veliku Britaniju prilagođen humoristički prikaz tako da bude u stilu britanskog humora.
3. Treći je pristup koji koriste Coca Cola i Goodyear, tako da se razvije više oglasa a svaka zemlja odabire onaj koji je najprikladniji za njih. S druge strane, neke tvrtke dopuštaju svojim menadžerima u inozemstvu da stvore oglase specifične za tu zemlju, ali u okviru zadanih smjernica.

Poduzeća koja posluju u inozemstvu a žele se oglašavati, u velikom će broju slučajeva morati prilagoditi komunikaciju s tržištem i oglašavanjem. Neke od posebnosti i izazova s kojima se mogu susresti su sljedeće:

- uvjeriti se da su određeni oblici komunikacije pravno dopušteni i kulturno prihvatljivi
- u brojnim su muslimanskim zemljama oglašavanje i prodaja alkohola zabranjeni
- na prodaju duhanskih proizvoda mogu se primjenjivati izrazito strogi propisi
- u Norveškoj i Švedskoj TV oglasi proizvođača igračaka ne smiju biti usmjereni na djecu mlađu od 12 godina
- usporedni oglasi u kojima se spominju konkurentske marke (spominjanje u negativnom kontekstu) u Japanu su neprihvatljivi, a u Brazilu i Indiji zabranjeni.

Hrvatske kompanije s obzirom na relativno mala tržišta koja pokrivaju u inozemstvu, a u skladu s tim i na ograničene profite, nemaju potrebu masovno se oglašavati. Njihova promocija se zasniva na „dobrom glasu” na osnovu kojeg šire svoje poslovanje.

4.1.2. Prilagodba elemenata marke

Uspješan nastup na inozemnom tržištu nekada će zahtijevati i prilagodbu elemenata marke u dijelu slogana ili naziva oglasne kampanje, pa čak i ime brenda (proizvoda) može zahtijevati izbor između doslovnog fonetskog i semantičkog značenja prijevoda imena. Brojni su slučajevi iz prakse koji ukazuju kako zanemarivanje jezičnih različitosti može negativno utjecati na ugled, percepciju i vrijednost brenda. Neki od primjera jesu (Kotler et al., 2010: 609):

- a) kada je Clairol uveo u Njemačku aparat za kovrčanje kose pod nazivom „Mist Stick” spoznao je da *misti* u žargonu znači gnojivo
- b) kada je Coors preveo slogan svoje marke „turn it loose” („daj si oduška”) na španjolski, neki su ga čitali kao „suffer form diarrhea” („pati od proljeva”)
- c) oglas za sapun za rublje kojim se tvrdilo da pere zaista prljave dijelove „really dirty parts”, u francuskom se govornom području Quebeca preveo kao „a soap for washing private parts” („sapun za pranje intimnih dijelova”).

5. Utjecaj zemlje porijekla proizvoda na vrijednost brenda

Percepcije o zemlji porijekla mentalne su asocijacije i uvjerenja potaknuta tom zemljom (Kotler et al., 2010: 214). Snažan pozitivan i prepoznatljiv imidž zemlje ne utječe samo pozitivno na turizam već se snažno odražava i na spremnost inozemnih poduzeća za poslovanjem i investicijskim ulaganjima u dotičnoj zemlji što potiče razvoj lokalnih gospodarstava, zapošljavanje, ali isto tako ima izniman utjecaj na uspjeh prodaje proizvoda na inozemnim tržištima. Imidž zemalja kao i marki proizvoda nije statičan i neprestano je podložan promjenama, ovisno o zapaženim uspjesima pojedinih kompanija, zbivanjima i događanjima unutar zemlje kao što su prosvjedi, nemiri itd. Države i vlade koje prepoznaju značaj imidža zemlje za prodaju proizvoda rade sustavno kako bi povoljan imidž zadržale ili u povoljnijem smjeru mijenjale. Navodimo neke od takvih primjera (Kotler et al., 2010: 614).

- a) Finska je iskoristila globalni uspjeh Nokie za promjenu imidža kao zemlje za inovacije visoke tehnologije.
- b) Japan je prije Drugog svjetskog rata imao slab imidž, ali su uspjesi njihovih kompanija Sonyja, Trinitrona, Honde i Toyote pridonijeli razvoju imidža kao zemlje industrijske umjetnosti i inženjeringa. Upravo je taj imidž iskoristio proizvođač automobila Nissan u svojoj oglasnoj kampanji za predstavljanje luksuzne linije automobila.

- c) Novi Zeland je iskoristio uspjeh filmske trilogije *Gospodari prstenova* za jačanje imidža države kao čiste i svježe, što su iskoristili pokretanjem nacionalne kampanje *New Zealand Way* putem koje su poticali izvoz vlastitih proizvoda.

Potrošači grade svoju percepciju o zemljama i njihovim proizvodima bez obzira na to upravlja li država njime sustavno ili ne. Marketinški stručnjaci uspješnih marki gdje god mogu koriste značaj i utjecaj porijekla proizvoda jer utječe na proces odluke o kupnji proizvoda/usluge. Taj pozitivan učinak zemlje porijekla proizvoda može se odraziti na pojedine proizvode kao npr. Japan za automobile i potrošačku elektroniku, SAD za visoko tehnološke izume. S druge strane, zemlja porijekla proizvoda može obuhvatiti proizvode čitave zemlje. Tako prema istraživanjima potrošači u Hong Kongu američke proizvode smatraju ekskluzivnima, japanske inovativnima dok kineske jeftinima.

U pogledu imidža Republike Hrvatske možemo reći da na njega trenutačno najveći pozitivan utjecaj imaju dva faktora.

- Hrvatski turizam – zahvaljujući očuvanoj prirodi, brojnim otocima, čistom moru, razvedenoj morskoj obali, svjetski poznatim serijama i filmovima koji su se snimali ili su tek u najavi snimanja, podizanju kvalitete turističkog smještaja te sigurnosti. Posebno značajnu i pozitivnu ulogu u izgradnji percepcije o Hrvatskoj kao poželjnoj i sigurnoj destinaciji ima Hrvatska turistička zajednica.
- Proslavljeni hrvatski sportaši – zahvaljujući njihovoj popularnosti i u najudaljenijim mjestima svijeta ljudi često znaju za Hrvatsku, ali i ne gdje se ona geografski nalazi!

Zahvaljujući izgrađenom trenutačnom imidžu Hrvatske cjelokupan turistički proizvod ima koristi što je vidljivo po rekordnim financijskim rezultatima ostvarenima u 2017. s udjelom od 25 % u hrvatskom bruto društvenom proizvodu. Ipak, kako turizam ima naziv „industrija na staklenim nogama”, svakako da bi se trebala u okviru političkog konsenzusa i strateškog dokumenta donijeti odluka o jednom održivom i trajnom smjeru izgradnje imidža Hrvatske, kako bi širi krug industrija i proizvoda imao koristi od fenomena „zemlja porijekla proizvoda”. Hrvatska bez obzira na svoje limitirajuće faktore (veličinu teritorija i relativno mali broj stanovnika) ima šanse za jedinstveno, snažno i povoljno pozicioniranje. Priliku za takvo pozicioniranje bi trebalo tražiti među ostalim u sljedećim aspektima.

- Kao prometno i energetsko sjecište između istoka i zapada.
- Kao posebno zaštićeno područje namijenjeno isključivo ekološkoj poljoprivredi bez mogućnosti uzgoja genetski modificiranih kultura. Za takvim proizvodima postoji veća potražnja od ponude te takvi proizvodi ostvaruju višestruko veće prihode u odnosu na konvencionalan uzgoj.
- Kao zemlja koja potiče inovacije i istraživanja te ih primjenjuje u svoj sustav proizvodnje. Čak i u postojećim skromnim uvjetima bez odgovarajuće financijske i logističke potpore države nastaju neke od najinovativnijih kompanija poput:

- Rimac Automobili kojima Francuska država nudi svu potrebnu infrastrukturu za masovnu proizvodnju luksuznih električnih automobila
- HS Produkt koji je u SAD-u drugi po veličini prodavatelj oružja
- Dok Ing koji svoje inovativne proizvode prodaje američkoj i ruskoj vojsci
- Infobib IT tvrtka tzv. „Div iz Vodnjana”, koji je 6. studenog 2017. u Londonu primio nagradu za najbolju inovaciju u sprečavanju prijevара, a broji 4 milijarde klijenata te ima otvorena 54 ureda diljem svijeta, više nego država Hrvatska

te brojne druge inovativne i uspješne kompanije.

Iz priloženog je vidljivo da utjecaj koncepcije porijekla proizvoda može biti moćno sredstvo u ostvarivanju značajnih financijskih rezultata kako za vrijednost brenda i ukupnu vrijednost kompanije tako i za cijelokupno društvo. Međutim, za stvaranje jačeg fenomena „zemlja porijekla proizvoda” hrvatske kompanije uz sav pojedinačan uspjeh to u značajnijoj mjeri neće moći ostvariti kao što je to bio slučaj spomenutih svjetskih kompanija koje su zbog svoje veličine utjecali na percepciju cijele države. Razlog je u tome što je hrvatsko tržište relativno malo te ne postoji mogućnost za značajniji razvoj i usavršavanje proizvodnih kapaciteta te stjecanje financijske snage za zanačajan utjecaj na svjetskim tržištima. Stoga, bez obzira na to što ponekad državni sustav ima svoju logiku, i dinamika djelovanja u interesu cjelokupnog gospodarstva bit će da se na temelju provedivih strateških dokumenta krene u ozbiljnu izgradnju snažnog, povoljnog i jedinstvenog imidža Republike Hrvatske.

6. Zaključak

Zbog sve veće konkurencije na tržištu na kojem ponuda znatno nadilazi potražnju kompanijama postaje sve teže ostvariti zadovoljavajuće razine dobiti koje će im omogućiti daljnji razvoj. Ipak, ono što se pokazuje zajedničko svim uspješnim kompanijama sustavan je pristup planiranju i dosljednoj provedbi procesa brendiranja kao posebnog načina poslovnog razmišljanja. Na taj način uspješne kompanije nastoje svaki kontakt potrošača s markom pažljivo osmisliti kako bi u svakom trenutku komunicirao točno definirane koristi i značenje marke, postićući na taj način efikasnu izgradnju znanja o marki i stvaranje poželjne percepcije koja je značajna za donošenje kupovnih odluka. Na konkretnom primjeru hrvatske kompanije Valamar Riviere d.d. imali smo priliku vidjeti kako sustavan pristup brendiranju ima pozitivan financijski učinak na cjelokupno poslovanje, što smo i utvrdili korelacijskom i regresijskom analizom. Time možemo potvrditi tvrdnju prve hipoteze da je plansko brendiranje hrvatskih kompanija u hiperkonkurentnom okruženju ključan faktor njihova uspjeha na domaćem i međunarodnom tržištu.

Nadalje, na temelju istraživanja imali smo priliku utvrditi kako imidž koji stvaraju kompanije ima pozitivnu korelaciju s imidžom država i obrnuto. Međutim, koliko će se pozitivno ili negativno taj imidž odraziti na privlačenje investicija i drugih kompanija na poslovnaje u zemlji ovisi o veličini i značaju proizvoda/usluga dotične kompanije za život potrošača Time se potvrđuje i druga hipoteza. One vlade koje prepoznaju sinergiju tih dvaju odnosa intezivno i u svakom trenutku rade na promoviranju svojih kompanija i proizvoda, dok bi – u slučajevima kada se radi o manjim kompanijama koje proizvode manje serije visoko vrijednih proizvoda – intenzitet promocije vlada trebao biti veći, što je upravo slučaj s hrvatskim kompanijama.

Literatura

1. Farris, P. W. et al. 2014. *Metrike marketinga*. Zagreb: Mate.
2. Kotler, P. et al. 2014. *Upravljenje marketingom*. Zagreb: Mate.
3. Kotler, P. et al. 2010. *Marketing u ugostiteljstvu*. Zagreb: Mate.
4. Wheeler, A. 2013. *Designing Brand Identity*. New Jersey: John Wiley & Sons Inc.
5. West, J. i Olsen, D. 1990. Grand Strategy: Making Your Restaurant a Winner. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 31: 72–77.

Internetski izvori

6. <https://izvoz.gov.hr/print.aspx?id=9&url=print>.
7. <https://valamar-riviera.com/media/139228/integrirano-godisnje-izvjesce-i-drustveno-odgovorno-poslovanje-2016.pdf>



Branding strategy of croatian companies on globalized market

Abstract

One of the most important preconditions for the success of the company is the ability to monitor, predict and adapt to key trends in the increasingly dynamic macro environment. Consumers are given more choices and they are looking for better value for money. As a result of such competition, it is increasingly difficult for companies to achieve a satisfactory level of demand for their products. They need to allocate more funds for marketing and reduce margins and profits. The aim of this study is based on the numerical strength of the theoretical and practical knowledge which will direct all interested parties of numerous benefits that can be achieved by implementing the branding process, both for the company and the society in which the organization operates.

Keywords: competition, market, perception, positioning, branding, value of the brand, brand promising